

Optimisez le pilotage de votre entreprise !



© 2024 Les Echos Publishing

Ces dernières années ont été particulièrement chahutées : une reprise de croissance brutale post-Covid contrariée par une pénurie de matières premières, une guerre aux portes de l'Europe qui nous a plongés dans une crise de l'énergie aussi inattendue qu'inégalée, et enfin une inflation comme on n'en avait pas connu depuis longtemps. Aussi, face à cet environnement chaotique, vous vous trouvez plus que jamais dans l'obligation de piloter votre entreprise au plus près. Pour vous y aider, des outils de gestion spécifiques existent. Ils vous permettent d'abord de vous projeter et d'écrire ce que devrait produire et consommer votre entreprise lors de l'exercice suivant, et ensuite d'analyser au jour le jour votre activité pour changer de cap rapidement si cela se révèle nécessaire. Prévisionnel, tableau de bord : voici une présentation des deux outils les plus efficaces pour optimiser la gestion de votre entreprise en 2025.

Les comptes prévisionnels

Les comptes prévisionnels – on parle de « budget » dans les grandes entreprises ou de « business plan » pour les créateurs – sont des documents comptables qui sont établis à l'avance, pour les exercices à venir ou pour l'exercice qui va débiter. Ils comprennent essentiellement un compte de résultat prévisionnel, accompagné le cas échéant d'un tableau

prévisionnel de trésorerie.

À quoi servent les comptes prévisionnels ?

Le principal intérêt du prévisionnel est de vous permettre de simuler votre activité du point de vue comptable et financier pour l'exercice à venir, l'exercice 2025 en l'occurrence, en fonction de votre ressenti du moment et des objectifs que vous vous fixez, notamment en termes de chiffre d'affaires, de marge et de charges. Ainsi, vous pourrez comparer en permanence, durant l'exercice 2025, vos réalisations avec les prévisions à l'aide d'un tableau de bord mensuel et, en fin d'exercice, lorsque vous en disposerez, avec vos comptes définitifs.

Comment établir un prévisionnel ?

On peut découper la démarche qui permet d'élaborer les comptes prévisionnels en 6 étapes principales :

1. La définition des orientations pour l'année : prévisions économiques, évolution de vos produits, etc.
2. La définition des moyens nécessaires pour atteindre vos objectifs et assurer leur financement : investissements, embauches, souscriptions d'emprunts, augmentations de capital, etc.
3. L'évaluation du chiffre d'affaires prévisible en fonction des orientations que vous avez définies. Méfiez-vous ici, cette évaluation du chiffre d'affaires doit être réaliste et tenir compte notamment des difficultés d'embauche que vous risquez de rencontrer et d'une baisse de la consommation des ménages qui pourrait intervenir dans les mois qui viennent.
4. L'estimation de vos charges prévisionnelles par le listage de l'ensemble des charges de votre entreprise, en accordant une attention particulière à l'augmentation de certaines d'entre elles en cette période particulière, même si

l'inflation semble derrière nous.

5. L'établissement d'un compte de résultat prévisionnel découlant de tous les éléments obtenus lors des étapes précédentes (chiffre d'affaires, investissements et charges, notamment).

Ce compte de résultat prévisionnel peut être présenté sous la forme comptable classique ou sous la forme d'un tableau de soldes intermédiaires de gestion (cf. ci-dessous), offrant ainsi une meilleure analyse des chiffres obtenus. Un tableau qui peut comporter à la fois les données prévisionnelles et celles du dernier exercice clos, et faire ressortir leur évolution programmée en pourcentage.

6. Le chiffrage de votre trésorerie prévisionnelle, afin d'anticiper vos besoins, pour les négocier par avance avec vos partenaires financiers si cela se révèle nécessaire. En effet, vous avez tout intérêt à compléter votre approche prévisionnelle comptable par une approche en termes de trésorerie. Autrement dit, à présenter sous la forme d'un tableau à 12 colonnes le détail des entrées et des sorties mensuelles prévisionnelles de trésorerie de l'exercice 2025 afin de faire apparaître l'évolution de la trésorerie prévisionnelle cumulée chaque fin de mois.

Valider des scénarios

Établir un prévisionnel permet également de chiffrer plusieurs hypothèses de travail. Ce qui peut se révéler très précieux dans la période politiquement et économiquement incertaine que nous traversons. Le Cabinet peut, par exemple, chiffrer une hypothèse pessimiste qui vous permettra de définir la meilleure stratégie à mettre en œuvre en cas d'aggravation de la situation économique.

Le tableau de bord

Le tableau de bord complète idéalement le prévisionnel. Il s'agit d'un document mensuel d'information financière établi

dans des délais très brefs (dans les 8-10 jours maximum qui suivent la fin du mois considéré). Il vous permet de suivre au plus près l'évolution de votre activité et de disposer chaque mois d'une estimation du « score » réalisé par votre entreprise.

À quoi sert le tableau de bord ?

Le tableau de bord est un outil qui vous permet de piloter au jour le jour votre activité et de connaître, dans les meilleurs délais, tous les éléments nécessaires à une prise de décision efficace, voire à un changement de cap qui s'imposerait. Il repose sur une procédure de remontée systématique et périodique de données commerciales, comptables et financières, afin de mieux apprécier les résultats et l'évolution de votre activité. Ainsi, grâce au tableau de bord, vous pourrez être informé de vos performances au fil de l'eau durant l'exercice 2025, sans attendre la clôture annuelle qui vous permettra, elle, de connaître avec précision votre performance comptable.

Comment mettre en place un tableau de bord ?

La mise en place d'un tableau de bord nécessite de repérer au préalable les indicateurs les plus pertinents de l'évolution de votre activité – pas seulement comptables, mais aussi des indicateurs commerciaux prospectifs – et les clignotants qui traduisent le mieux les évolutions anormales.

Les indicateurs à retenir sont ceux qui, à la fois, offrent une information essentielle et sur lesquels il est possible de mener une action corrective efficace (niveau des ventes, coûts d'approvisionnement, nombre de demandes de devis, rapport entre les devis émis et les devis signés, montant des carnets de commandes, taux de transformation des rendez-vous commerciaux, par exemple).

En pratique, les éléments qu'il convient de contrôler diffèrent selon la nature de votre activité, ou selon la

fonction exercée par le destinataire du document.

Comment présenter le tableau de bord ?

Votre tableau de bord peut être synthétisé ou se résumer à un suivi d'activité vous permettant d'obtenir chaque fin de mois une approche suffisamment fine du résultat mensuel.

On distingue dans ce document de synthèse trois grands types de données comptables :

- le chiffre d'affaires, qui est reporté mois après mois en fonction des réalisations mensuelles ;
- les charges sensibles, celles qui peuvent varier avec l'activité, qui seront auscultées de très près ;
- les charges fixes, qui pourront être suivies par « abonnement », c'est-à-dire par fractions mensuelles de la charge annuelle (par exemple, la contribution économique territoriale).

Soignez la forme du tableau de bord

- Évitez de choisir trop d'indicateurs, sinon votre tableau de bord deviendra rapidement illisible, et donc inutile.
- N'hésitez pas à mettre en valeur les indicateurs les plus pertinents en jouant sur leur taille et leur couleur.
- Ne vous contentez pas de chiffres, établissez des courbes, des camemberts, des graphiques, car ils facilitent la lecture et la compréhension du tableau de bord et des tendances qui s'en dégagent.
- Si vous partagez votre tableau de bord avec vos principaux collaborateurs, n'hésitez pas à les impliquer dans sa conception, sur le fond comme sur la forme.

Zoom sur les soldes intermédiaires

de gestion

Pour permettre une analyse plus fine de la performance d'une entreprise, le compte de résultat prévisionnel détaille les étapes recettes-dépenses qui séparent le chiffre d'affaires du résultat net. Ces étapes sont baptisées « soldes intermédiaires de gestion ». Voici les plus importants :

1. Le chiffre d'affaires
2. La marge brute (prix de vente – coût d'achat des marchandises)
3. La valeur ajoutée (accroissement de la valeur apportée par l'entreprise)
4. L'excédent brut d'exploitation (EBE) (valeur ajoutée – charges de personnel et impôts et taxes hors impôt sur les bénéfices)
5. Le résultat d'exploitation (EBE +/- amortissements et provisions)
6. Le résultat courant avant impôt
7. Le résultat net (résultat courant – impôt sur les bénéfices)